



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**THAYS FERRARI PUZZI**

**A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA MOBILIZAÇÃO DE  
RECURSOS  
UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À CÁRITAS BRASILEIRA**

Brasília  
2013

**THAYS FERRARI PUZZI**

**A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA MOBILIZAÇÃO DE  
RECURSOS**  
UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À CÁRITAS BRASILEIRA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Rejane Pieratti

Brasília  
2013

**THAYS FERRARI PUZZI**

**A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA MOBILIZAÇÃO DE  
RECURSOS**  
UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À CÁRITAS BRASILEIRA

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientadora: Prof. Rejane Pieratti

Brasília, 27 de fevereiro de 2013.

**Banca Examinadora**

Gilson Ciarallo  
Prof. Dr. Nome completo

Rejane Pieratti  
Prof. Dr. Nome completo

***A todos aqueles que acreditam e lutam para a  
construção do desenvolvimento solidário, sustentável  
e territorial. Um outro mundo é possível!***

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a toda Rede Cáritas Brasileira que há pouco mais dois anos me recebeu de forma tão acolhedora quando deixei minha terra natal, Londrina, no Paraná, rumo a novos desafios no Planalto Central. Pela confiança, força e paciência agradeço em especial, José Magalhães de Sousa, o Maga, que de forma tão sutil me ensina dia a dia os desafios do trabalho. Fernando Zamban, Nando, que mesmo de longe se mostrou um grande amigo e parceiro. A Aline Matos pelas valiosas dicas e carinho. A Adelmo Severino que me conquistou com sua sinceridade absoluta e principalmente a Marialva Gonçalves Reis, “mainha”, que além de companheira de trabalho me deu sua amizade e sua família de presente. A toda família Gonçalves Reis, o meu muito obrigada.

Às amigas, Juliana Gonçalves, Juju, Ana Daniela Neves, Dandan, que foram as “irmãs candangas” que escolhi. Joyce Marra e Marina Araújo que por muitas vezes compartilharam dos meus momentos de loucura. Aos colegas da turma da pós, principalmente, a Ananda Sue e Érika Ferreira que além de parceiras das aulas, se tornaram amigas com quem quero compartilhar muitos outros momentos da minha vida.

Por último e não menos importante, pelo contrário, parte fundamental das minhas conquistas, agradeço a meus pais que nunca deixaram de apoiar meus sonhos e sempre estiveram ao meu lado, presentes mesmo a quase mil quilômetros de distância. A minha tia, Delsita Ferrari, e minha prima, Claudia Ferrari, que hoje são como mãe e irmã que ganhei, que me acolheram e me apoiaram desde o primeiro minuto em que pisei em terras brasilienses.

A todos e todas, muito obrigada!

***“É preciso saber o que os clientes realmente consideram valor, o que é importante, ao invés de começar dizendo aquilo que você acredita ser importante para eles.” Peter Drucker***

## **RESUMO**

Este estudo nasceu da necessidade de analisar a atual conjuntura da mobilização de recursos das organizações da sociedade civil, bem como relacionar ações de comunicação para ampliar e efetivar novas fontes de captação. O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um planejamento estratégico de comunicação com foco na mobilização de recursos para organizações do terceiro setor, respeitando suas especificidades e objetivos comunicacionais, a partir da análise do objeto de estudo, a Cáritas Brasileira, uma entidade que há mais de 50 anos atua na promoção social do país. Como metodologia para produção deste estudo foi realizado um relato histórico da instituição que será utilizada como estudo de caso. Para isto, foi feita uma pesquisa documental por meio de levantamento de dados e pesquisa em publicações próprias da entidade. Detectadas a atual conjuntura da comunicação e mobilização de recursos, foram traçadas estratégias de comunicação a partir do que a Cáritas Brasileira espera e deseja para o quadriênio (2012-2015) com base nas diretrizes e prioridades institucionais. O estudo demonstrou a atual situação na área de captação que boa parte das organizações da sociedade civil enfrenta no Brasil e mostrou que a comunicação é parte fundamental para que uma organização consiga obter resultados eficazes na área de mobilização de recursos, ou seja, comunicação e mobilização são atividades que devem ser desenvolvidas concomitantemente. Foi diagnosticado, ainda, que a comunicação é fundamental para a atividade de mobilização de recursos, pois sem a comunicação fica praticamente inviável uma organização chamar a atenção da sociedade, estabelecer relacionamento com seus públicos ou conseguir parcerias junto a empresas e órgãos públicos.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cáritas Brasileira. Mobilização de Recursos.

## **ABSTRACT**

This study arose from the need to analyze the current situation of resource mobilization of civil society organizations as well as communication actions to extend and implement new funding sources. The main objective of this study was to develop a strategic plan of communication with focus on resource mobilization to nonprofit organizations, respecting their particularities and communication goals, from the analysis of the object of study, Caritas Brazil, an entity that is more than 50 years active in promoting social development in the country. The methodology for producing this study was a historical account of the institution that will be used as case study. For that purpose, a documentary research was made through data collection and research on the entity's own publications. After the current situation of communication and resource mobilization was detected, communication strategies were set from Caritas Brazil hopes and wishes for the quadrennium (2012-2015), based on guidelines and institutional priorities. The study showed the current situation in the funding area that most of the civil society organizations in Brazil face and showed that communication is a fundamental part for an organization to achieve effective results in the area of resource mobilization, in other words, communication and mobilization are activities that must be developed simultaneously. It has also been observed that communication is essential for resource mobilization activities, because without communication, it becomes almost impossible for an organization to get society's attention, to establish a good relation with its public and to get partnerships with companies and government agencies.

**Key words:** Communication. Caritas Brazil. Resource Mobilization.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>1 O SURGIMENTO DA CÁRITAS INTERNATIONALIS</b>	14
1.1 NASCE A CÁRITAS BRASILEIRA	15
<b>2 A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NA PERSPECTIVA DA CÁRITAS BRASILEIRA</b>	23
<b>3 A COMUNICAÇÃO COMO FORMA DE MOBILIZAÇÃO</b>	33
3.1 A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	37
<b>4 PLANEJAR A COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAR</b>	43
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	51
<b>CONCLUSÃO</b>	60
<b>REFERÊNCIAS</b>	62
<b>ANEXO A</b>	64

## INTRODUÇÃO

Mesmo com a incipiente ascensão das classes mais pobres no Brasil devido a programas governamentais ditos de distribuição de renda, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) divulgados em maio de 2011, a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), estima-se que no país ainda existam 16,2 milhões de brasileiros (8,6% do total) que ainda vivem na pobreza extrema ou com um ganho mensal de até R\$ 70. Além disso, o Censo 2010 revelou que 25% da população brasileira recebiam até R\$ 188, e metade tinha renda *per capita* de R\$ 375, ou seja, valor abaixo do salário mínimo, que em 2010 era de R\$ 510. Em 2012, o valor do salário mínimo subiu para R\$ 622,00.

Apesar do aumento do mínimo no Brasil, pode-se afirmar que, apesar das evoluções ocorridas para a classe, principalmente nos oito anos de mandato do petista Luiz Inácio Lula da Silva, as populações reconhecidas como “minorias” ainda ocupam a maior parcela da população brasileira e têm acesso à menor fatia das riquezas geradas pelo país.

De acordo com dados divulgados em artigo publicado pela UNESCO em 2003, 10% dos mais ricos se apropriam de 50% do total da renda das famílias, e 50% dos mais pobres possuem apenas 10% da renda. Além disso, 1% da população mais rica detém uma parcela de renda superior à apropriada por metade de toda a população brasileira.

Neste contexto, inúmeros movimentos e instituições sociais trabalham na organização dessas minorias na busca e na garantia de direitos. Populações

tradicionais como indígenas, quilombolas, ribeirinhos, camponeses, e por que não incluir, negros, mulheres, homossexuais, prostitutas, menores infratores, dependentes químicos, presidiários, enfim, todos aqueles que ainda vivem à margem da sociedade, muitas vezes encontram apoio e recursos para o desenvolvimento de seus projetos em diferentes organizações da sociedade civil.

No Brasil, nas últimas décadas do século XX, expande-se e se fortalece o terceiro setor, que reúne organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária de âmbito não-governamental, objetivando o benefício público. As organizações que compõem o terceiro setor dão continuidade a práticas tradicionais de caridade e filantropia, expandindo o seu sentido para outros segmentos, através da incorporação do conceito de cidadania e das diversas manifestações da sociedade civil. Nessa perspectiva, o terceiro setor é constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos e composto de formas tradicionais de auxílio mútuo (assistenciais e beneficentes), movimentos sociais e associações civis (associações de bairros) filantropia empresarial (fundações ligadas a empresas privadas) e ONGs (Organizações Não-Governamentais). (ANDRADE, 2002, p. 12-13)

O crescimento e fortalecimento das organizações do terceiro setor no século passado fizeram com que a demanda por recursos, principalmente para manutenção institucional, se intensificasse. Atualmente, frente à conjuntura nacional e internacional, a mobilização de recursos tem sido um dos principais desafios encontrados pelas organizações da sociedade civil. Tal fato se dá pela ascensão brasileira da classe mais pobre por meio de projetos governamentais de distribuição de renda, pela crise internacional que desde 2011 enfraquece a economia, principalmente, dos países da Europa – principais cooperadores internacionais de projetos sociais desenvolvidos no Brasil que desde então migram seus recursos para países com situação de maior vulnerabilidade social como os países da África.

Neste contexto, o presente estudo se propõe a compreender o atual cenário da mobilização de recursos tendo como objeto de estudo a Cáritas Brasileira, uma entidade sem fins lucrativos, ligada à Conferência Nacional dos

Bispos do Brasil (CNBB). A Cáritas possui atuação em todo território nacional em trabalhos desenvolvidos, principalmente, na área da Economia Popular Solidária e Emergências em desastres ambientais, com atuação junto aos povos excluídos, tendo como pilar a solidariedade na luta na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e plural.

Para além, o estudo também traz um indicativo de um plano estratégico de comunicação integrada com foco na mobilização de recursos, uma vez que a entidade entende que as ações de captação estão diretamente inter-relacionadas com as de comunicação. Desta maneira, o estudo apresenta de forma didática as melhores estratégias de comunicação integrada que a Cáritas Brasileira pode adotar para potencializar a mobilização de recursos.

O objetivo geral do presente trabalho é: desenvolver um planejamento estratégico de comunicação com foco na mobilização de recursos para organizações do terceiro setor, respeitando suas especificidades e objetivos comunicacionais, a partir da análise do objeto de estudo, a Cáritas Brasileira. Como objetivos específicos foram traçados: diagnosticar a atual conjuntura da Cáritas Brasileira na perspectiva da mobilização de recursos e dos processos de comunicação; desenvolver estratégias de comunicação para a mobilização de recursos; e contextualizar o papel das assessorias de comunicação do terceiro setor para a captação de recursos.

Como metodologia para produção deste estudo, além de fazer uma revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos que se referem aos temas de comunicação e mobilização de recursos, foi realizado um relato histórico da instituição que será utilizada como estudo de caso, a Cáritas Brasileira. Para isto, foi feita uma pesquisa documental por meio de levantamento de dados e pesquisa

em publicações próprias da entidade. Como membro da organização, a observação foi técnica, privilegiada para a descrição do funcionamento da comunicação, das formas de captação de recursos, da própria organização e seus respectivos públicos.

Detectadas a atual conjuntura da comunicação e mobilização de recursos, foram traçadas estratégias de comunicação a partir do que a Cáritas Brasileira espera e deseja para o quadriênio (2012-2015) com base nas diretrizes e prioridades institucionais.

Espera-se demonstrar com este estudo a atual situação na área de captação que boa parte das organizações da sociedade civil enfrenta no Brasil após recessão de recursos e investidores, principalmente de cunho internacional, tendo em vista a realidade da Cáritas Brasileira. Além disso, será apresentado um planejamento estratégico de comunicação direcionado para a área de mobilização de recursos que possam resultar na garantia da manutenção institucional dessas organizações.

Para tanto, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo trouxemos um breve resgate do histórico da Cáritas Brasileira, objeto de estudo deste trabalho, desde seu surgimento na Alemanha em 1897, a criação e o caminho percorrido pela entidade no Brasil. No segundo capítulo, fizemos um diagnóstico sobre a mobilização de recursos na instituição, principalmente no último quadriênio (2008-2011) a partir de documentos de estudos já existentes na organização como a Política de Sustentabilidade e o manual Mobilizando Recursos para a Solidariedade e Cidadania. Já no terceiro capítulo apresentamos um diagnóstico especificamente da área de comunicação da Cáritas Brasileira, tendo em vista a Política de Comunicação e a Rede de Comunicadores da entidade. Por

fim, no quarto capítulo, após análise dos diagnósticos, propomos um planejamento estratégico de comunicação com foco na mobilização de recursos.

## 1 O SURGIMENTO DA CÁRITAS INTERNATIONALIS

Foi em 1897, na Alemanha, que surgiu a primeira Cáritas no mundo, por iniciativa do padre Lorenz Werthmann, que “à luz da miséria da população, tomou consciência da necessidade de juntar as diversas associações sócio-caritativas, visando desenvolver deste modo uma nova forma de serviço como Igreja.” (SCHIMIDHALTER, 2007, p.16). A partir daí nasce uma rede internacional de solidariedade da Igreja Católica que hoje atua em mais de 200 países e territórios com o trabalho voltado para promoção e apoio a diversas iniciativas de ajuda em situações de emergência naturais e sociais, projetos de desenvolvimento e incidências políticas.

Seguido do nascimento da “Federação de Cáritas para a Alemanha Católica”, outras iniciativas com esse modelo de articulação foram sendo reproduzidas em outros países europeus como na Suíça, em 1901, na Áustria, em 1903, e, um pouco mais tarde, nos Estados Unidos, em 1918. O início da proliferação da Rede Cáritas estimulou o debate sobre a proposta de articulação em nível internacional na busca de mais eficiência na mobilização e no uso dos recursos de ajuda humanitária, essencialmente, sob o “surgimento de novas situações de emergências e pela necessidade de coordenar as missões humanitárias com outros organismos de assistência, particularmente as estatais.” (SCHIMIDHALTER, 2007, p.16). As emergências, principalmente a partir da Primeira Guerra Mundial, intensificaram as relações de cooperação internacional.

A participação da Cáritas, principalmente por meio da Federação alemã, nas situações de emergências durante a Primeira Guerra Mundial, colaborou bastante na sensibilização da hierarquia da Igreja Católica para importância de uma organização internacional que pudesse facilitar e intensificar as relações de cooperação internacional – ajuda entre as diferentes organizações católicas. (ANDRADE, 2010, p.67)

Após várias reuniões e conferências realizadas pelas federações nacionais existentes principalmente na Europa, em 1921, o papa Benedito XV aprovou a proposta de criação de uma federação internacional de Cáritas. Surge então, em 1924, a *Cáritas Internationalis*. No mesmo ano, durante o Congresso Mundial de Eucaristia, em Amsterdam, ocorre a primeira conferência internacional de Cáritas onde foram elaborados objetivos e estratégias comuns de atuação em nível mundial, cujo enfoque principal “era a promoção da mensagem do trabalho da Cáritas entre os católicos de todos os países assim como fomentar a união de todas as forças, organizações e associações caritativas de distintas dioceses e países.” (SCHIMIDHALTER, 2007, p.20). Ainda segundo o autor, a assistência aos imigrantes era uma das finalidades fundamental.

Um dos propósitos mais importantes era a assistência aos imigrantes e emigrantes assim como a defesa dos interesses da Cáritas Católica frente às organizações humanitárias internacionais não católicas. [...] Se criou, também, um “Fundo Internacional da Cáritas” com a finalidade de prestar ajuda efetiva imediata em casos de situações de emergências imprevistas. (SCHIMIDHALTER, 2007, p. 20)

A Igreja Católica de Roma, a partir da experiência exitosa na Alemanha, inicia, em 1947, o projeto da *Cáritas Internationalis* motivado pelo Papa Pio XII e pelo Secretário de Estado do Vaticano, cardeal Giovanni Montini que, mais tarde, viria a ser o Papa Paulo VI. Deste modo, em 1950 nasce a Confederação que une as Cáritas do mundo, inicialmente representada por 13 países. No ano seguinte, os estatutos da Confederação foram aprovados pela Santa Sé.

## 1.1 NASCE A CÁRITAS BRASILEIRA

Assim como a Rede Cáritas Internacional, a Cáritas Brasileira é uma entidade de promoção e atuação social que trabalha na defesa dos direitos humanos, da



segurança alimentar e do desenvolvimento sustentável solidário. Sua atuação é junto aos excluídos e excluídas em defesa da vida e na participação da construção solidária de uma sociedade justa, igualitária e plural.

Fundada no Brasil em 12 de novembro de 1956, a Cáritas Brasileira faz parte da Rede Cáritas Internacional. Reconhecida como entidade de utilidade pública federal, ela também é um organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB).

Atualmente, a Cáritas Brasileira conta com 176 entidades-membro espalhadas por o todo país e atua em 12 regionais: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Norte II (Amapá e Pará), Maranhão, Piauí, Ceará, Nordeste II (Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte) e Nordeste III (Bahia e Sergipe). Além dos regionais, a Cáritas Brasileira conta com um Secretariado Nacional situado em Brasília, no Distrito Federal.

Com a missão: “Testemunhar e anunciar o Evangelho de Jesus Cristo, defendendo e promovendo a vida e participando da construção solidária de uma sociedade justa, igualitária e plural, junto com as pessoas em situação de exclusão social”, a Cáritas surgiu no Brasil a partir de duas motivações.

Dois fatos estimularam a fundação da Cáritas no Brasil, em 1956, e na maioria dos países latino-americanos: o exemplo dos Estados europeus que implementavam coordenações nacionais da Cáritas, como Alemanha, Suíça, França, Itália; e o Programa de Alimentos do governo estadunidense. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2006, p.3)

Foi em 1955, que o então secretário geral da *Cáritas Internationalis*, Monsenhor Bayer, durante a reunião da Conferência Episcopal Latino Americana (CELAM), convocou os bispos da América Latina a criar Cáritas em seus países, uma vez que apenas a Colômbia tinha tomado tal iniciativa. Bayer realizou visitas pelos países latino-americanos estimulando a criação de federações nacionais cujo

enfoque era descentralizar a atuação em situações de emergência. Ficaria a cargo da *Cáritas Internationalis* a articulação internacional e a mobilização de recursos para a atuação das Cáritas Nacionais.

A Cáritas Brasileira foi criada pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). No início ela foi incumbida de articular todas as obras sociais católicas e assumir a distribuição dos 'alimentos para a paz'. Na época, Dom Helder Câmara era secretário-geral da CNBB e foi ele o fundador e primeiro presidente da Cáritas no Brasil. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um excedente de produtos agrícolas nos Estados Unidos e para não baixar o preço das mercadorias, o país chegou a queimar alimentos de seus estoques. De acordo com documentos da Cáritas Brasileira, foi a partir da Lei 480, chamada de "Alimentos da Paz", que o governo estadunidense definiu um programa de distribuição de alimentos para o mundo, em particular para a América Latina e a gestão desse programa foi assumida por igrejas, não somente a Católica. Para assumir o programa de alimentos, uma das condições era que concomitantemente à distribuição de donativos, a Cáritas desenvolvesse ações locais, como cursos profissionalizantes e de alfabetização.

Uma contradição marca o surgimento da Cáritas no Brasil. Dom Helder Câmara era um dos críticos mais assíduos do Programa de Alimentos para a Paz e ao mesmo tempo em que presidia a instituição que distribuía os alimentos, a CNBB, ele se propôs a organizar outra entidade, a Cáritas, que passasse a gerenciar essa distribuição no Brasil. Na época, Câmara, chegou a afirmar que a paz não se constrói com esmolas e "melhor seria criar condições para que as pessoas empobrecidas tivessem oportunidade de capacitar-se para prover suas necessidades." (CNBB, 2006, p.20).

Todavia, a posição de Dom Helder e outros bispos progressistas era minoria. A oferta de alimentos do governo estadunidense era vista com bons olhos pela maioria dos bispos, recém organizados na Conferência Nacional dos Bispos do Brasil.

O cenário político no Brasil nessa época estava marcado por tensões. Em 1950, Getúlio Vargas assume como Presidente da República e com uma política nacionalista, ampliou a intervenção do Estado na economia, investiu em estatais, com destaque para a criação da Petrobras, além de triplicar o salário mínimo, fortalecendo o mercado interno. A partir de 1955, Juscelino Kubitschek aprofunda a política desenvolvimentista, culminando na criação de Brasília em 1960. Crescem no país movimentos reivindicatórios por reformas de base, o que gerou um receio internacional. Nesta época, havia o interesse dos Estados Unidos em firmar relação política com o que eles consideravam a sociedade ocidental e cristã, autodenominada defensora da liberdade em contraposição ao socialismo.

Neste contexto surge a Cáritas. A partir do fim de 1957 o trabalho de distribuição de alimentos começa a ser desenvolvido em todas as regiões do Brasil por meio de dioceses e paróquias. São criados os primeiros escritórios regionais. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2006, p.3)

Em 1966, a quantidade de donativos começou a diminuir e, também nesse ano, a Cáritas deixa de fazer parte do Secretariado Nacional de Ação Social da CNBB e passa a ter autonomia jurídica. Em 1974 o programa foi extinto e junto com ele alguns regionais e muitas Cáritas Diocesanas encerraram suas atividades. Muitas equipes que já vinham trabalhando para se adequar aos novos tempos foram encontrando um novo caminho em torno da ideia da educação de base e da promoção humana no lugar do assistencialismo. Deu-se um processo de renascimento da Cáritas Brasileira, apoiado nas orientações sociais do Concílio Vaticano II e da Conferência de Medellín que serviu aos bispos como ponto de

partida para uma nova etapa da vida da Igreja, a opção preferencial pelos pobres e a necessidade de, principalmente na América Latina, levar as pessoas a se conscientizarem de seus direitos e à autoconfiança.

No entanto, enquanto a Igreja se abria ao povo, no campo político, a cassação dos direitos civis ganhava reforço com a declaração do Ato Institucional nº 5 (AI 5), em 13 de dezembro de 1968, reforçando as medidas repressivas do governo militar. Os conflitos entre a Igreja e o Estado aumentaram, especialmente porque padres, bispos e freiras tornavam-se vítimas do regime político.

Dom Helder Câmara era constantemente convidado por universidades para proferir conferências no exterior e, nessas oportunidades, denunciava a situação política e os casos de tortura do regime militar. As denúncias eram veiculadas na imprensa internacional, desagradando o governo e desencadeando uma violenta campanha difamatória, difundida por alguns veículos de comunicação. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2006, p.10)

Diversos religiosos foram vítimas da violência empreendida pela ditadura militar e assim como outras organizações ligadas à Igreja, a Cáritas Brasileira também teve encontros e reuniões monitoradas pela ditadura.

Foi em 1967 que o modelo de expansão econômico brasileiro começou a dar sinais de esgotamento, o chamado milagre econômico, e o sistema vigente do regime militar precisou ser reformulado. A partir de 1974, uma reorganização política do poder começa a engrenar e na Cáritas as mudanças aconteciam com o fim do programa de alimentos. A crise levou a entidade a mudar a metodologia de trabalho, com maior inserção e articulação junto aos movimentos sociais populares.

Embora o país ainda fosse dirigido pelos militares, novas perspectivas eram apontadas na passagem para a década de 1980. João Batista Figueiredo foi o último militar a governar o Brasil e levou a cabo a distensão pretendida por um setor mais liberal das forças armadas de fazer uma abertura lenta gradual e segura. Com a

anistia, em 1979, os exilados políticos voltaram para o país e o Brasil dava os primeiros passos para a democratização.

Apesar das maiores manifestações nacionais já vistas, as eleições diretas não aconteceram e, em 1985, Tancredo Neves foi eleito de forma indireta à Presidência da República. Com o seu falecimento, antes da posse, o vice José Sarney assume o cargo, um político que até 1984 apoiava os governos militares. Politicamente o Brasil avançava em busca da consolidação da democracia. Durante a VII Assembleia Geral da Cáritas (1986), realizada na capital baiana, decide-se que a entidade intensificará seu apoio às organizações e movimentos populares, se preocupando também em como contribuir para uma educação política permanente, e influenciando no processo constituinte. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2006, p.15)

Em 1988, o Brasil ganhou uma nova constituição, que instituiu o Estado Democrático de Direitos, assegurando o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça. Neste cenário, nos anos 1980, os agentes Cáritas começaram a respirar o ambiente da educação popular, das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's) e Organismos e Pastorais Sociais e foram renovando a sua metodologia de ação. A nova estratégia exigia um estudo da realidade para melhor compreendê-la.

Foi nos anos 1990 que a Cáritas Brasileira projetou iniciativas inovadoras como a dos Projetos Alternativos Comunitários (PAC's) e, com equipes estáveis (nacional, regionais e muitas dioceses), ela assumiu uma liderança ativa no conjunto das pastorais sociais. Embora tenha sido construída por voluntários e voluntárias, a Cáritas conta com um grupo de pessoas liberadas que diante do crescimento, passou a assumir o planejamento, monitoramento, avaliação e sistematização e a busca pela gestão, comunicação, sustentabilidade institucional e formação dos agentes. Assim foram sendo criadas as Comissões, Grupos Gestores, Grupos de Trabalho, Conselhos, Fóruns e Coordenações Colegiadas.

Em 2011, foi realizado em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, o IV Congresso e a XVIII Assembleia Nacional da Cáritas Brasileira. Com o tema

*“Desenvolvimento Solidário Sustentável e Territorial: sementes de um Projeto Popular”*, agentes de todo o Brasil definiram a diretriz geral de ação, as diretrizes institucionais, bem como as prioridades estratégicas para o quadriênio 2012-2015.

São elas:

### **Diretriz geral de ação**

A Cáritas Brasileira se compromete com a construção do Desenvolvimento Solidário Sustentável e Territorial, na perspectiva de um projeto popular de sociedade democrática.

### **Diretrizes institucionais**

1. Defesa e promoção de direitos
2. Incidência e controle social em políticas públicas
3. Construção de um projeto de desenvolvimento solidário sustentável
4. Fortalecimento da Rede Cáritas

### **Prioridades estratégicas**

1. Promoção e fortalecimento de iniciativas locais e territoriais de desenvolvimento solidário e sustentável;
2. Defesa e promoção de direitos, mobilizações e controle social das políticas públicas;
3. Organização e fortalecimento da Rede Cáritas.

O IV Congresso e XVIII Assembleia Nacional da Cáritas Brasileira culminaram na elaboração de um documento que reafirmou os compromissos assumidos pela entidade e seus agentes. Dentre eles estão a luta pela democratização do Estado por meio do fortalecimento da democracia participativa; a promoção da cultura de direitos e de emancipação com base nos princípios éticos de respeito à vida; e a luta

por políticas públicas de prevenção e de recuperação das condições de vida dos atingidos por desastres socioambientais. Leia a carta final em Anexos.

## 2 A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NA PERSPECTIVA DA CÁRITAS BRASILEIRA

Para começar a entender a mobilização de recursos da Cáritas Brasileira é preciso, em primeiro lugar, esclarecer conceitos, uma vez que a entidade não reflete apenas questões isoladas de captação ou mobilização de recursos, mas trabalha na perspectiva da sustentabilidade. De acordo com sua Política de Sustentabilidade:

**Captação de recursos:** são iniciativas de acesso a diferentes tipos de fontes de recursos, especialmente os financeiros.

**Mobilização de recursos:** é o desenvolvimento contínuo de iniciativas políticas, metodológicas e gerenciais capazes de disponibilizar recursos financeiros, humanos e materiais para a realização da sua missão institucional. A mobilização de recursos engloba o conjunto das estratégias de mobilização de todos os tipos de recursos (apoio político, mobilização social, trabalho voluntário, contribuição técnica, doação de materiais e equipamentos e recursos financeiros) necessários ao fortalecimento da sustentabilidade institucional. Por isso, a mobilização de recursos integra a captação de recursos financeiros, mas vai além.

**Sustentabilidade:** é a capacidade de uma organização de manter o valor social do seu projeto político-institucional de forma duradoura. Trata-se da capacidade de exercer uma contribuição de valor reconhecido, de ser um ator relevante na sociedade onde está inserida, contribuindo com esta sociedade. A mobilização de recursos é apenas um dos fatores que influenciam na sustentabilidade. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2008, p. 10)

Nos últimos nove anos, a Cáritas Brasileira desenvolveu um processo amplo de discussão e formulação de sua Política de Sustentabilidade. No bojo desse processo a importância da mobilização de recursos e a necessidade de maior apropriação do tema pela Rede Cáritas foram temas recorrentes. Tendo em vista responder a esta demanda, a entidade, após inúmeros encontros e debates realizados com toda a rede produziu um documento que traz as referências conceituais e práticas sobre a temática com o intuito de subsidiar e potencializar a ação da Rede Cáritas.

*Mobilizando Recursos para a Solidariedade e a Cidadania* parte das definições políticas institucionais, referências conceituais e experiências da entidade que reafirma conceitos, analisa e propõe posicionamentos e procedimentos para um



processo de PMAS (Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização). Estabelece, ainda, uma relação dialética entre teoria e prática, apresenta o tema sistematizado com o objetivo de alimentar o processo de mobilizar recursos.

Nos últimos 15 anos, temos nos defrontado constantemente com novas configurações no contexto da mobilização de recursos para organizações sociais atuantes na América Latina. Já no início da década de 90, participávamos das intensas discussões a respeito das políticas de cooperação internacional e as polêmicas a respeito do impacto dos financiamentos e da importância ou não de continuidade em alguns países. No final da década de 90, vimos várias agências de cooperação que historicamente financiavam projetos na América Latina saírem ou diminuir o seu apoio às organizações Chilenas; algumas encerraram o financiamento às Peruanas e Brasileiras. Frente aos questionamentos de algumas agências sobre impacto e essencialidade da ação que financiavam, as organizações sociais responderam aperfeiçoando seus planejamentos, projetos, controles administrativos e financeiros bem como as análises de resultados e impactos. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2009, p. 4)

A consagração de novos direitos a partir da aprovação da Constituição brasileira de 1988, abriu caminho para novas agendas e demandas por parte dos movimentos sociais, inclusive de participação em conselhos de políticas públicas e interlocução institucionalizada com os gestores públicos. Com os avanços da legislação social (Estatuto da Criança e do Adolescente, Lei Orgânica de Assistência Social, entre outros), a crescente qualificação técnica e gerencial do desenho e da implementação dos programas sociais públicos, e a maior difusão de conhecimento na área social vêm tensionando as organizações sociais, pastorais e ong's a enfrentarem o desafio da qualificação técnico-metodológica e da maior efetividade de sua intervenção. O novo contexto trouxe novos desafios às organizações, levando à maior complexidade do planejamento e à necessidade de novas capacidades políticas, técnicas e comunicativas.

Durante os 50 anos de história, a Cáritas Brasileira foi capaz de mobilizar recursos para realizar seu projeto-político-pedagógico, construindo relações solidárias e fortalecendo a cidadania. Nos últimos quinze anos, mesmo frente a tantas mudanças, a Cáritas tem demonstrado capacidade para analisar o contexto

socioeconômico, construir alternativas para superar as necessidades e aproveitar as potencialidades, justificar, defender e negociar posições políticas e metodológicas, superar desafios de gestão e estabelecer parcerias estratégicas. No entanto, a Rede, quando analisada em seu conjunto, apresenta experiências em mobilização de recursos que precisa ser aperfeiçoada, apropriada e divulgada por todas as unidades da Rede.

A Cáritas entende que “mobilizar” é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob a interpretação e um sentido também compartilhados. Mobiliza para a adesão consciente e voluntária de uma causa social e chama a sociedade para assumir sua co-responsabilidade na construção do bem comum, da cidadania, da vida digna para todos. A doação voluntária de horas de trabalho ou de recursos é uma das consequências da conscientização e reconhecimento da sociedade quanto à essencialidade da causa, à importância da participação e à credibilidade e legitimidade de Cáritas. Neste sentido, a Cáritas Brasileira compreende a mobilização de recursos como o desenvolvimento contínuo de iniciativas políticas, metodológicas e gerenciais capazes de disponibilizar recursos financeiros, materiais e trabalho voluntário para a realização de sua missão.

Além disso, na perspectiva de reafirmar a linha adotada pela entidade, segundo o artigo Captação de Recursos: da teoria à prática (2002), a mobilização de recursos é “um caminho para ampliar o envolvimento da sociedade nas causas defendidas pelas organizações que promovem a defesa dos direitos humanos, econômicos, sociais e ambientais.”

Para alinhar a atuação para a mobilização de recursos, a entidade destaca em seu documento alguns princípios orientadores para as definições políticas sobre as fontes de financiamento possíveis de serem acessadas. São eles: fidelidade à

identidade institucional; autonomia; compromissos políticos e éticos; transparência; solidariedade; bem comum; pertencimento; e gestão compartilhada. Vale aqui explicitar cada um deles para maior compreensão.

*Fidelidade à identidade institucional:* a Cáritas Brasileira é uma organização de inspiração cristã, comprometida com as necessidades dos excluídos, está vinculada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) – instituição da Igreja Católica -, tem por referência os princípios que orientam a ação social da igreja, porém preserva uma perspectiva de ação ecumênica e de diálogo inter-religioso e inter-cultural.

*Autonomia:* sempre que não for possível estabelecer uma interação com o financiador, ou seja, se a interação se transformar em intervenção com imposições e condicionamentos que dificultem ou contradigam o projeto político-pedagógico da entidade, é de responsabilidade da Cáritas preservar sua autonomia mesmo que isso signifique a não efetivação ou rompimento de uma parceria.

*Compromissos políticos e éticos:* as iniciativas de mobilização de recursos devem ter em vista a missão da entidade, bem como seus princípios orientadores, diretrizes institucionais e prioridades estratégicas, referências estas que visam promover a equidade e o protagonismo, respeitar a diversidade, fazer cumprir direitos e deveres, proteger o meio ambiente e construir uma sociedade justa para todos.

*Transparência:* Para além de atender às obrigações legais e compromissos estabelecidos com os financiadores é importante que a Cáritas promova o acesso à informação. Devem estar disponíveis e acessíveis à sociedade informações sobre o que faz, em benefício de quem, de quais recursos dispõe, quem são seus financiadores, quais os resultados das iniciativas de mobilização de recursos.

Garantia de instrumentos institucionais e iniciativas de comunicação que promovam a transparência devem ser realizadas rotineiramente.

*Solidariedade:* As organizações sociais entre si, diferentemente das empresas, não potencializam seus resultados pela competitividade. A parceria e a solidariedade são fundamentais para o reconhecimento público e para o desenvolvimento de iniciativas geradoras de impacto. Historicamente, a Cáritas Brasileira valoriza e promove a solidariedade e parceria no desenvolvimento de suas ações e nos processos de mobilização de recursos, esta conduta deve ser reafirmada.

*Bem comum:* os recursos financeiros ou materiais mobilizados pela Cáritas devem ser investidos na realização de sua missão e objetivos, tanto nas atividades fins quanto na manutenção da estrutura.

*Pertencimento:* tanto no âmbito pessoal, enquanto agente Cáritas, quanto no âmbito da estrutura institucional, enquanto cada unidade / cada entidade membro, é preciso alimentar constantemente o sentimento de que “nós somos a Cáritas”. O sentimento de pertencimento à Rede Cáritas é um grande aliado para o envolvimento da Rede na mobilização de recursos.

*Gestão compartilhada:* o fortalecimento da Rede, seja no âmbito de cada unidade, seja enquanto Rede é condição para a sustentabilidade institucional. Neste contexto, a mobilização de recursos ganha sentido se pensada “com e para” toda a Rede. É importante que as Cáritas Comunitárias, Paroquiais, Diocesanas, Regionais e Nacional participem e atuem no processo de mobilização de recursos, tanto nas definições políticas e estratégicas como na sua operacionalização.

Os estudos realizados pela Cáritas Brasileira apontam algumas fontes e iniciativas estratégicas para mobilizar recursos e ainda indica potencialidades e

limites das fontes de financiamento. A cooperação internacional sempre foi uma das fontes de recursos da entidade e ainda hoje continua sendo uma alternativa viável e recomendável para toda a rede. Apesar da considerável diminuição de apoio por parte dessas instituições no Brasil, a Cáritas ainda mantém relacionamentos próximos com muitas agências, tanto europeias quando norte-americanas. As exigências das agências financiados internacionais quanto a apresentação e desenvolvimento do projeto, além da gestão dos recursos é uma realidade.

Contudo, está claro o limite da cooperação internacional para responder às necessidades da Cáritas. Além da necessidade de sustentação financeira, estreitar o relacionamento com a sociedade brasileira tem-se colocado como uma necessidade política, visto a importância de ampliar a visibilidade e a credibilidade institucionais. Ampliar ou dinamizar o acesso a financiadores públicos e privados dentro do Brasil é uma perspectiva da Cáritas. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2009, p. 16)

Neste sentido, nos últimos dez anos a Rede Cáritas intensificou a mobilização de recursos públicos estabelecendo convênios de grande importância para o desenvolvimento de seus programas. Este fato não é só uma realidade específica da entidade, mas das organizações sociais de todo o Brasil, decorrente da democratização social ocorrida nos últimos 15 anos. Todavia, os financiamentos de recursos públicos apresentam muitas restrições com relação ao pagamento de custos administrativos e de pessoal permanente, além da burocracia e da imprecisão de normas para o gerenciamento dos recursos. A inexistência de um marco legal para as organizações sem fins lucrativos que defina regras claras ao acesso, gestão e prestação de contas tem dificultado bastante a mobilização. Em 2010, em virtude das eleições presidenciais, movimentos sociais, entidades religiosas, ong's, institutos e fundações formaram um grupo denominado Plataforma por um novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil. De lá para cá, alguns diálogos já ocorrem junto ao governo federal, o que resultou na

apresentação por parte do executivo de uma proposta de Projeto de Lei (PL) que foi rebatida. A Plataforma apresentou uma contraproposta e continua articulada para a garantia de um novo Marco Regulatório para as organizações da sociedade civil.

Tendo em vista tais desafios no contexto atual, a ampliação e a diversificação da mobilização de recursos são fundamentais para a sustentabilidade da Cáritas Brasileira. Acessar recursos privados de indivíduos seja financeiro, doações de materiais ou trabalho voluntário torna-se uma linha essencial de captação para a sustentação efetiva das ações da entidade. Neste sentido, a Cáritas tomou a decisão de intensificar a mobilização de recursos de indivíduos. A Rede Permanente de Solidariedade (RPS) e a regulamentação da Política de Voluntariado são estratégias em desenvolvimento em conjunto com toda Rede Cáritas. Para além dos financiadores externos, de acordo com o manual da entidade, é importante entender a própria Rede Cáritas como um importante financiador. “O sentimento de pertencimento, a participação e o compromisso com a instituição fazem com que os agentes Cáritas contribuam efetivamente para sua sustentabilidade.” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2009, p.17)

A mobilização de recursos junto a empresas e fundações constituídas de capital privado ainda não é um consenso dentro da Rede, contudo, tanto o secretariado nacional quanto alguns regionais avançaram nesse debate e já pensam em criar estratégias para atuar também nesse segmento.

[...] ainda permanecem dúvidas sobre as potencialidades destas fontes de recursos para a sustentabilidade da Cáritas, considerando: a disponibilidade de recursos em relação às necessidades; as formas de acesso aos financiadores; e as implicações destas relações para seu projeto político-pedagógico. Contudo, cada unidade da Rede Cáritas tem autonomia para acessar financiamentos destas fontes, sendo sempre necessário avaliar com maior cuidado as implicações destas relações para o projeto político-pedagógico da Cáritas. As experiências de financiamento de empresas e fundações ao trabalho da Cáritas, que estão acontecendo em algumas regiões do país, deverão ser monitoradas e servirão de referência para decisões futuras. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2009, p. 17)

Para melhor compreendermos as fontes de financiamento da Rede Cáritas Brasileira no último quadriênio (2008-2011) sistematizamos dados financeiros da entidade no quadro a seguir:

ORIGEM DAS RECEITAS DE 2008 A 2011

**EXERCÍCIO DE 2008**

**EM MILHÕES:**

	<b>R\$</b>	<b>PERCENTUAL</b>
CONVÊNIO PÚBLICOS	5.413	22%
RECURSOS NACIONAIS PRIVADOS	7.952	32,32
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	11.239	45,68
<b>TOTAL</b>	<b>24.604</b>	<b>100%</b>

**EXERCÍCIO DE 2009**

**EM MILHÕES:**

	<b>R\$</b>	<b>PERCENTUAL</b>
CONVÊNIO PÚBLICOS	7.589	19,88%
RECURSOS NACIONAIS PRIVADOS	13.915	36,44%
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	16.676	43,68%
<b>TOTAL</b>	<b>38.181</b>	<b>100%</b>

**EXERCÍCIO DE 2010**

**EM MILHÕES:**

	<b>R\$</b>	<b>PERCENTUAL</b>
CONVÊNIO PÚBLICOS	7.040	21,87%
RECURSOS NACIONAIS PRIVADOS	17.072	53,05%
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	8.070	25,08%
<b>TOTAL</b>	<b>32.182</b>	<b>100%</b>

**EXERCÍCIO DE 2011**

**EM MILHÕES:**

	<b>R\$</b>	<b>PERCENTUAL</b>
--	------------	-------------------

CONVÊNIO PÚBLICOS	15.279	29,39%
RECURSOS NACIONAIS PRIVADOS	9.166	48,99%
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	6.744	21,62%
<b>TOTAL</b>	<b>31.189</b>	<b>100%</b>

É importante ressaltar que os valores são referentes às receitas de toda a Rede Cáritas, ou seja, do secretariado nacional e os 12 regionais. A partir desses dados é possível afirmar que são três as principais fontes de recursos de toda a entidade: convênios públicos, recursos nacionais privados, ou seja, campanhas e doações espontâneas, e cooperação internacional. De 2008 para 2011 houve um relativo aumento na receita de toda a instituição, porém percebe-se claramente a queda dos recursos via cooperação internacional de 45,68% em 2008, para 21,62% em 2011.

Independentemente do tipo de financiador de uma organização, toda fonte exige ou espera um benefício ou contrapartidas sendo estes muito variáveis. Podem vir por meio de reconhecimento pessoal, apresentação de resultados, promoção de um produto ou da imagem do financiador, incentivos fiscais, entre outras. Para a Rede Cáritas é importante não aceitar imposições, mas que se possa negociar com seus financiadores os benefícios possíveis que não comprometam o projeto político-pedagógico e a sustentabilidade da Rede.

Para garantir uma constante e eficiente mobilização de recursos é fundamental manter um relacionamento com o financiador. De acordo com o estudo Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos (2000), “é o relacionamento que garante sobrevivência para a instituição.” E enfatiza: “uma entidade que se atém ao trabalho realizado e não se preocupa em informá-lo à comunidade corre o risco de desaparecer por uma simples questão: não é legítima.”



Para relacionar-se com o financiador, informar à sociedade os trabalhos realizados, bem como os impactos causados na sociedade a partir de ações executadas a partir do recurso recebido, é essencial trabalhar a mobilização de recursos concomitantemente à área de comunicação da organização. Neste sentido, a partir de agora vamos trazer um diagnóstico da atual conjuntura comunicacional da Rede Cáritas que irá culminar em uma proposta de um planejamento estratégico de comunicação direcionado para a área de mobilização de recursos da entidade.

### **3 A COMUNICAÇÃO COMO FORMA DE MOBILIZAÇÃO**

Em 1999, a Cáritas Brasileira passa a dar mais ênfase para os processos de comunicação da entidade a partir de debates realizados durante o I Congresso Nacional, ocorrido em Fortaleza (CE) e começa a incluir a temática nos planejamentos da entidade. A partir de 2000 a instituição começou a desenvolver um projeto de comunicação com base no planejamento quadrienal e em 2001 foi realizada uma oficina nacional para tratar o tema. Em 2004, foi dado início ao processo de construção da Política de Comunicação da Cáritas Brasileira.

Todo este processo detectou uma dificuldade de relacionamento da instituição com seus públicos interno e externo e, apesar de realizar várias ações de comunicação e produção de materiais como revistas, programas de rádios, entre outros, a comunicação não era organizada como uma área específica dentro da organização. Neste sentido, com a tomada de novos rumos a partir de 2000, a Rede Cáritas previa ações como a formulação de um manual de identidade visual, produção de vídeo e de folder institucional, do site e do boletim eletrônico “Cáritas Notícias”. Além destes, a entidade retomou algumas publicações e produções como a “Revista Cáritas” e programas de rádio. Este projeto também tinha como objetivo ampliar a rede de comunicadores internos da instituição com a contratação de profissionais no secretariado nacional e regionais.

Em 2004, a Cáritas realizou o primeiro Seminário Nacional de Comunicação em Brasília (DF) com a participação de vários comunicadores da rede e, a partir dos debates produzidos foram revisadas algumas ferramentas e estratégias para a consolidação da missão da Cáritas por meio da comunicação e os principais elementos que deveriam compor a Política de Comunicação da entidade. O documento final da Política foi aprovado e publicado em 2005 pelo Conselho

Consultivo da organização e até então serve de instrumento orientador para a atuação em comunicação de toda a Rede Cáritas.

Desde o início dos debates e do interesse da entidade em fortalecer e traçar estratégias para a comunicação, a Rede Cáritas sempre destacou a importância de realizar uma comunicação institucional e também para a mobilização social. Todavia, a comunicação para a mobilização social sempre foi opção preferencial na atual Política.

O que caracteriza a comunicação para a mobilização social é a sua capacidade de produzir debates e aprofundar temas. Aqui a mensagem adquire certa complexidade, pois seu objetivo não é meramente informar, mas ao fazê-lo, gerar debate e reflexão. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2005, p. 14)

Para compreender melhor a proposta da Cáritas Brasileira em trabalhar a comunicação principalmente para a mobilização como forma de realizar sua missão, segundo Toro e Werneck:

Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados. [...] Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum [...] Como falamos de interpretação e sentidos também compartilhados, reconhecemos a mobilização como um ato de comunicação. A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações. (TORO. WERNECK, 2007, p. 13 – 14)

Já a comunicação institucional, conforme a Política de Comunicação da Cáritas Brasileira está voltada, essencialmente, para a imagem da entidade, ou seja, é papel da comunicação institucional zelar pela imagem da Cáritas e fortalecer sua identidade institucional.

[...] a comunicação institucional deve existir para fortalecer e dar suporte à comunicação para a mobilização. Os instrumentos precisam estar vinculados ao projeto institucional para atender à perspectiva de formação para a mobilização e transformação da sociedade e devem potencializar a identidade e o trabalho da rede. (CÁRITAS BRASILEIRA, 2005, p. 16)

Para a implementação da Política e gerenciamento dos processos de comunicação, a Cáritas Brasileira trabalha na perspectiva de rede, ou seja, a entidade conta com representantes de comunicação espalhados por todo o Brasil, os quais podem ser profissionais ou comunicadores populares. Atualmente, não são todos os regionais Cáritas que contam com uma referência para a comunicação. Dos 12 regionais consolidados, apenas seis contam com um comunicador. Participam ativamente da rede os regionais: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Nordeste II (Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Rio Grande do Norte), Maranhão, Ceará e Piauí. O Secretariado Nacional conta com dois comunicadores e uma coordenadora do setor.

A metodologia do trabalho da Rede Nacional de Comunicadores é baseada em reuniões virtuais mensais para o diálogo sobre as principais demandas da rede no período. Um grupo de e-mail gerenciado pela própria rede também é mantido para a troca de informações, materiais e reportagens. É importante destacar que a maioria das pessoas que compõem a rede nacional estão vinculados a projetos específicos dificultando a implementação mais qualificada de processos de comunicação continuados. Geralmente as contratações são por tempo determinado havendo uma alta rotatividade dos comunicadores.

Passados sete anos da primeira Política de Comunicação da Cáritas Brasileira, outros debates na rede foram realizados, avanços e dificuldades foram detectados nos processos comunicacionais da entidade. Em 2010, foi realizado um novo Encontro Nacional da Rede de Comunicadores e neste momento os debates apontaram para a necessidade de reformulação da atual Política de Comunicação da Cáritas Brasileira. Mesmo sendo relativamente novo, o documento merece alguns aprimoramentos do ponto de vista teórico e do aperfeiçoamento de algumas

estratégias, pois a comunicação tem se mostrado cada dia mais dinâmica dentro e fora da organização.

Atualmente, além dos aspectos da comunicação para a mobilização social e comunicação institucional, a Política também trata do objetivo geral: “consolidar a missão da Cáritas Brasileira pela comunicação.” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2005, p. 18), e dos objetivos específicos: “mobilizar a sociedade em torno dos temas trabalhados pela Cáritas Brasileira; intensificar e qualificar a comunicação interna – comunicação popular e educomunicação.” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2005, p. 19-20). Depois disso, a Política traça algumas estratégias para a entidade em assessoria de imprensa, campanhas e utilização de instrumentos próprios de comunicação.

Tendo em vista os avanços e mudanças, principalmente nos meios on-line, a Rede de Comunicadores detectou a necessidade de incluir os seguintes temas no processo de reformulação da Política da instituição: Novas tecnologias, com ênfase em mídias sociais; Comunicação como Direito Humano; Educomunicação; e Comunicação para a Mobilização de Recursos. O processo de reformulação foi retomado em 2012 pela Rede de Comunicadores e está em processo de construção. A proposta deverá ser apresentada em dezembro de 2012 durante a reunião do Conselho Consultivo Nacional da Cáritas Brasileira para aprovação.

Recentemente, um passo significativo foi dado quando se definiu a comunicação como um objetivo específico do Plano Quadrienal (2012-2015) da organização. Neste plano, estão previstos a implementação de planos de comunicação em nível nacional, regional e local, a manutenção dos contratados e a ampliação de contratações exclusivas à comunicação, além de instigar as instâncias da Cáritas para que definam um percentual anual de investimento nos processos comunicacionais. Além disso, a prioridade para a comunicação neste quadriênio,

além de trabalhar para a mobilização social, é também consolidar processos para a mobilização de recursos.

Foi neste quadriênio que a Cáritas Brasileira definiu retomar com mais afinco processos e estratégias para a mobilização de recursos. Neste sentido, mesmo com outros indicativos para os processos comunicacionais da entidade, este estudo é focado na comunicação para a mobilização de recursos, uma linha relativamente nova dentro da organização que a partir de agora ganha espaço e linhas de atuação mais estruturadas. Em outubro de 2012, o Secretariado Nacional da Cáritas Brasileira contratou uma assessora técnica de mobilização e captação de recursos e adotou a estratégia de fundir os setores de comunicação e mobilização de recursos, sendo esta nova mobilizadora também a responsável por coordenar o setor.

### 3.1 A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

De acordo com Voltonili (2003, p. 141) na década de 1990, quando houve a emergência das organizações sem fins lucrativos no Brasil, pouco se falava sobre marketing ou técnicas de comunicação aplicadas à atividade social no país. A discussão ficava restrita a pequenos grupos, pesquisadores e especialistas de marketing institucional. O processo de comunicação na mobilização de recursos é usado como ferramenta de conhecimento, ou seja, para que público interessado das organizações conheça as ações desenvolvidas pela mesma, além de ser um instrumento de relacionamento com os seus doares, parceiros e financiadores.

Neste sentido, a comunicação nas organizações sem fins lucrativos tem um sentido mais amplo do que a mera troca de informações. Ao dar início aos processos comunicacionais a entidade está interagindo com seus públicos em busca

de identificação e legitimação do seu trabalho. Este tipo de relacionamento pode culminar no retorno de parcerias junto à comunidade.

A comunicação abrirá a organização para a comunidade, num processo interativo e de integração. Para mostrar-se e envolver-se na relação de troca que envolve a captação de recursos, a organização deverá estar preparada para mostrar-se coerente com o que está comunicando e com o que vai comunicar (KOTHER, 2007, p. 45)

Segundo Cruz e Estraviz (2003) não basta realizar um bom serviço social, é fundamental divulgá-lo para a sociedade mostrando a importância dos trabalhos realizados, além de localizar pessoas que se identifiquem, mantê-las informadas e participando ativamente. O que dará legitimidade ou não à organização é o grau de envolvimento com a comunidade e a participação ativa dos públicos na sustentabilidade da organização.

A comunicação trabalha para a melhora da imagem da organização, para torná-la conhecida perante os seus públicos. Além disso, ajuda a transmitir de forma estratégica a causa, os propósitos e as ações realizadas. Muitas são as ferramentas e técnicas de comunicação que podem ser utilizadas para a mobilização de recursos, por isso, é natural que no início as organizações não tenham claro qual é o melhor caminho a seguir, principalmente se não tiverem um profissional da área de comunicação e mobilização para contribuir no processo de planejamentos. É essencial que uma organização que deseje trabalhar a mobilização de recursos tenha um profissional capacitado, que compreenda a realidade da entidade e que alie a comunicação como forma de potencializar seu trabalho.

É fundamental que as organizações que pretendam avançar na área de mobilização de recursos reconheçam a importância do planejamento das ações de captação e que a obtenção de recursos requer investimentos também na

comunicação. É preciso estabelecer estratégias para atingir de forma adequada, qualificada e eficiente os públicos envolvidos.

A comunicação deverá sempre estar presente em uma organização, pois, por meio dela, as ONGs poderão investir nas formas de divulgação para ganhar visibilidade perante a sociedade, conquistar novos doadores, estabelecer um relacionamento contínuo com os parceiros já conquistados, além de prestar contas ao seu público. A transparência é fundamental para a organização conquistar a confiança da sociedade que, desta forma, poderá colaborar para o desenvolvimento da primeira. (KLANN. RIFFEL, 2008, p. 2)

A causa de uma organização só é legitimada pela comunidade e por seus beneficiários se esta é comunicada sobre tudo o que acontece na instituição. Neste sentido, comunicar também é uma forma de fidelizar seus apoiadores tendo em vista a diversidade de fontes existentes. Cruz e Estraviz (2003, p. 77) “[...] estamos tratando da sustentabilidade e é muito arriscado depender de uma única fonte de recursos.”

Uma entidade que se atém ao trabalho realizado e não se preocupa em informá-lo à comunidade corre o risco de desaparecer por uma simples questão: não é legítima. [...] é o relacionamento que garante sobrevivência para a instituição. [...] Este relacionamento é uma troca na qual a instituição ganha e os financiadores também recebem benefícios. (CRUZ. ESTRAVIZ, 2000, p. 102)

A possibilidade de ter inúmeras fontes para a captação de recursos colabora para destacar a necessidade de planejar formas de conquistar a atenção das fontes disponíveis. Logo, captar recursos exige que a organização se preocupe com a forma com que irá se relacionar com os seus potenciais doadores. Um bom relacionamento pode resultar em doações contínuas. É necessário que uma entidade crie uma impressão antes mesmo de se aproximar de seus potenciais financiadores, ou seja, é preciso dar visibilidade. Para conquistar o apoio da sociedade é preciso a utilização de estratégias para a motivação dos possíveis colaboradores da organização, é preciso demonstrar transparência, planejar as



ações e assim conseguir a confiança dessas pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas.

Para Cruz e Estraviz (2003, p. 65), “[...] quando se trata de captação de recursos, dificilmente uma entidade pouco conhecida da população terá facilidade em obter recursos”, ou seja, as instituições precisam desenvolver ações que divulguem a sua atuação.

Uma organização pode utilizar diferentes meios de comunicação para relacionar-se com seus públicos (contatos pessoais, cartas, telefonemas, e-mails ou website) e, geralmente, dispõe de maneiras institucionais como folhetos, brochuras, folders, boletins ou jornais. O cuidado na elaboração desses materiais é muito importante, porque eles transmitem uma imagem da organização para os diferentes públicos que podem vir a ter interesse na organização (*stakeholders*). (TACHIZAWA, 2004, p. 177)

Ainda de acordo com a autora é essencial que as organizações da sociedade civil desenvolvam programas de comunicação que possam resultar em um relacionamento duradouro e favorável para as doações. Desenvolver trabalhos de comunicação faz com que as organizações conquistem um diferencial sobre as que não realizam. Para Didoné e Menezes (1995) é importante que as organizações busquem a criação de seus próprios meios de comunicação social. A partir do momento em que uma entidade passa a receber algum tipo de doação, o doador tem o direito de saber como a organização pretende usar os recursos e merecem receber o agradecimento, bem como o reconhecimento pelas doações feitas. Para Beltrão (2007) uma instituição sem fins lucrativos só é conhecida pela sociedade se investir em estratégias de comunicação.

A Cáritas Brasileira, em nível nacional, já possui alguns meios de comunicação próprios que dialogam de forma ainda pouco planejada com seus públicos. Os meios mais utilizados são: website, boletim eletrônico semanal, fanpage no facebook, além de se comunicar com seu público interno – rede Cáritas - por

meio de informes enviados, na maioria das vezes por e-mail. A entidade ainda produz materiais impressos como publicações, cartilhas, revistas e folders, audiovisuais como vídeos, principalmente como produtos finais, muitas vezes de prestação de contas, dos projetos desenvolvidos pela entidade. Apesar da complexidade da organização, são muitos os produtos de comunicação que a Cáritas Brasileira desenvolve, todavia, a forma com que esses produtos dialogam com seus públicos ainda é pouco planejada, dificultando assim a mensuração dos resultados obtidos em comunicação.

O planejamento é fundamental tanto para a comunicação quanto para a mobilização de recursos. Para Adulis (2002, p. 3) “você não pode decidir captar recursos hoje e recaptá-los amanhã. A receptação exige tempo e paciência e requer planejamento. Inicie uma campanha de (re)captação de fundos antes que surja a necessidade.” Neste sentido, planejar as ações é essencial para a eficiência de um trabalho de mobilização.

O planejamento estratégico de comunicação é essencial para o desenvolvimento da entidade, principalmente por facilitar a captação de recursos, pois se trata de um processo complexo, que exige tempo, pesquisa, estratégia, eficiência, porém pode facilitar no cumprimento da missão da organização. Outro aspecto que merece atenção no processo de captação de recursos é a necessidade de prestação de contas. As organizações do terceiro setor precisam se preocupar em prestar contas aos seus doadores, esta é uma forma de provar que todos os recursos obtidos estão sendo aplicados corretamente e sem nenhum desvio ((KLANN. RIFFEL, 2008, p. 8)

Para prestar contas é essencial que se utilizem estratégias de comunicação e existem inúmeras formas de realizar este trabalho podendo ser por meio de relatórios, carta aos doadores, informativos ou mesmo a publicação de balanços nos meios de comunicação da entidade. A Cáritas Brasileira possui um relatório anual que relaciona todas as atividades desenvolvidas, tanto pelo secretariado nacional, quanto pelos seus regionais, no entanto, este material ainda não é de fácil

compreensão para o público, além de ainda não possuir uma metodologia adequada de produção. Nos últimos anos a Cáritas vem trabalhando de forma coletiva no desenvolvimento de roteiros para facilitar e simplificar a produção do relatório anual. Outra dificuldade é o tempo para que a publicação fique pronta. Por ser um material produzido por todos os regionais e sistematizado pelo secretariado nacional, o desafio do tempo ainda é uma problemática enfrentada pela organização.

É visto que uma organização só terá eficiência na mobilização de recursos se obtiver algum conhecimento nesta temática e a Cáritas Brasileira, com alguns anos de caminhada, já a possui. É preciso ter clareza de que a comunicação é fundamental para a atividade de mobilização de recursos, pois sem a comunicação fica praticamente inviável uma organização chamar a atenção da sociedade, estabelecer um relacionamento com seus públicos, conseguir parcerias junto a empresas ou órgãos públicos.

Como umas das prioridades do quadriênio em comunicar para mobilização social e de recursos, a Cáritas Brasileira começou a trabalhar a partir do segundo semestre de 2012, a comunicação e a mobilização de recursos de maneira integrada.

#### 4 PLANEJAR A COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAR

O primeiro passo a ser dado dentro da Cáritas Brasileira é o de “arrumar a casa”. Usamos este jargão, pois a partir da atual conjuntura em que a organização se encontra, está clara a necessidade de planejamento das ações de comunicação para que um bom plano estratégico seja implementado para a mobilização de recursos. Como afirmado no capítulo anterior, muitas são as ferramentas utilizadas pela Rede de Comunicadores, porém, o planejamento adequado e eficaz ainda é um desafio para o trabalho conjunto da rede.

Para Bordenave e Carvalho (1987) o conceito de planejamento está alicerçado a partir de quatro elementos necessários e suficientes para a sua compreensão. São eles: o processo, a eficiência, os prazos e as metas.

Entende-se, nessa perspectiva, o planejamento como o processo sistematizado através do qual pode-se dar maior eficiência a uma atividade para num prazo maior ou menor alcançar o conjunto de metas estabelecidas. O planejamento é um processo, um conjunto de fases (subprocessos, processos) pelas quais se realizam uma operação. Sendo um conjunto de fases, um processo, a sua realização não é aleatória. O processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependências que o caracterizam como um sistema, como um conjunto de partes (fases, processos) coordenadas entre si, de maneira a formarem um todo, um conjunto coerente e harmônico visando alcançar um objetivo final (produtos, resultados) determinado. (BORDENAVE. CARVALHO, 1987, p. 88-89)

Planejar significa estabelecer objetivos para então traçar metas, atividades e prazos para determinada atividade e este só se torna possível quando se deseja intervir no futuro, seja ele próximo ou não. Conforme a visão dos autores Bordenave e Carvalho, as fases do processo do planejamento não podem ser vistas como um processo mecânico linear. “Dir-se-ia que o processo de planejamento é invaginante, ele se interpenetra em si mesmo. Assim quando se refere à fase do conhecimento da realidade se pressupõe que simultaneamente as demais fases estejam sendo desenvolvidas.” (BORDENAVE. CARVALHO, 1987, p. 90)

Em uma linguagem essencialmente mercadológica, os clientes são o motivo pelo qual as empresas existem. Sem eles, não se justificam os investimentos por parte das organizações. Para Lupetti (2000, p. 43) “investir no cliente é um novo paradigma”. Neste sentido, é preciso que as organizações façam uma revisão geral em seu modo de pensar, analisando seus públicos, lideranças, parcerias e objetivos. Assim, as assessorias de comunicação não podem simplesmente pensar em fazer uma bela campanha, elas têm de pensar em resolver os problemas da organização e para fazer isso é necessário obter o conhecimento de todo mecanismo de seus públicos, do seu modo de pensar, seus problemas, seus concorrentes e as tendências emergentes. “Assim, fazer um plano de comunicação exige muito mais do que leiautar um anúncio ou criar um filme. É necessário conhecer os objetivos de marketing da empresa.” (LUPETTI, 2000, p. 44).

MARKETING é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. Esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: *necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e ideias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; em empresas e consumidores potenciais.* (KOTLER, 1998, p. 27)

A utilização de terminologia e estratégias de marketing é recente em grande parte das organizações da sociedade civil e ainda sofre algum tipo de resistência por parte de alguns. A Cáritas Brasileira, de maneira geral, já avançou nessa questão, mas como uma organização complexa e repleta de diversidade, alguns membros ainda encontram resistência em se falar de marketing como estratégia avançada de comunicação para a entidade, principalmente, no que diz respeito à mobilização de recursos.

Numa linguagem simplificada, marketing não é comunicação ou propaganda, como muitos pensam. Marketing não é vendas, nem atribuição de preços aos produtos. Marketing não é colocar o produto no ponto-de-venda e aguardar o cliente. Marketing não é criar um produto. [...] é um processo de análises e de ações, que integra diversas atividades, ou seja,

pesquisas, análise de produtos, levantamento das necessidades de clientes, análise de novas oportunidades de clientes, estudos de pontos-de-vendas apropriados, vendas dos produtos, estudo de uma *comunicação adequada*, análise dos concorrentes e os preços aplicados no mercado, além das definições do preço do produto. (LUPETTI, 2000, p. 44-45)

Com base na afirmação da autora é possível afirmar que dentro das ações que integram o marketing encontramos a *comunicação adequada*. Para tanto, se a comunicação não atender às necessidades da organização, ela não terá sentido algum.

Para trazer para a realidade das organizações sem fins lucrativos que não trabalham necessariamente com produtos como conhecemos em nosso cotidiano, podemos relacionar os serviços prestados para a sociedade como tal. Por exemplo, a Cáritas desenvolve programas que colaboram para a erradicação da pobreza extrema, neste caso, os programas de desenvolvimento sustentável, solidário e territorial que a entidade promove em todo o Brasil é um dos nossos produtos. Os públicos com os quais ela se relaciona podem ser caracterizados, em uma linguagem mercadológica, como seus clientes. É claro que nem todas as ferramentas de marketing são viáveis e utilizadas nas organizações da sociedade civil e sem fins lucrativos, porém, muitas são as estratégias que podem ser adaptadas à realidade de cada organização, principalmente se esta organização está interessada em ampliar sua gama de captação de recursos junto à sociedade.

Para Philip Kotler, em entrevista a Peter Drucker (1990), as principais tarefas de marketing estão relacionadas com “estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda às necessidades.”

Marketing para uma instituição sem fins lucrativos é definir seus mercados, seus públicos. Determinar a quem você tem de oferecer, seus produtos e suas forças. [...] antes de iniciar a comunicação é preciso saber o que realmente os clientes consideram valor, o que é importante, ao invés de

começar dizendo aquilo que você acredita ser importante para eles. Este é o segredo do marketing eficaz. (DUCKER, 1990, p. 58 – 62)

De acordo com Tavares (2010) existem três níveis de planejamento. São eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Ainda, conforme o autor, há uma dúvida comum entre a diferença entre planejamento e plano. “Planejamento é o processo de planejar. O plano é a materialização do processo, ou seja, do planejamento. Assim, o plano é o documento escrito, o processo formatado.” (TAVARES, 2010, p. 134). Vale aqui definir brevemente cada um dos níveis de planejamento destacados pelo autor.

**Planejamento estratégico:** “Processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado. Baseia-se no desenvolvimento de missão da empresa, objetivos de apoio, portfólio de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidade e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, exploraram as oportunidades de mercado e desenvolveram novas técnicas de administração.” (MOREIRA, PERROTTI, DUBNER, 2003, apud TAVARES, 2010) **Planejamento tático:** é um plano de média duração que abrange uma unidade da organização. **Planejamento operacional:** é um plano de curta duração que tem a função de controlar as rotinas de uma unidade da organização. (TAVARES, 2010, p. 135 – 137).

Para o desenvolvimento do objetivo deste trabalho, vamos buscar compreender melhor um planejamento estratégico e para isto vamos detalhar os principais pontos de um planejamento estratégico a partir de variáveis destacadas por Tavares (2010): o planejador (pessoa ou departamento responsável para desenvolver o planejamento); a área (qual ou quais áreas que esse planejamento irá cobrir – abrangência); os objetivos e metas de cada planejamento; o tempo de implementação (duração que o planejamento irá ter).

De acordo com o autor, normalmente, a responsabilidade da elaboração de um plano estratégico fica a cargo da alta diretoria ou presidência, porém isso

depende de cada estrutura hierárquica de cada instituição. Com relação à área, o plano estratégico pode abranger todos os departamentos. Já no que diz respeito aos objetivos do plano estratégico, estes, segundo Tavares (2010, p.136), “são bem melhor representados por variáveis qualitativas. Não existe a necessidade de traçar objetivos quantitativos estratégicos, o que implicaria também na determinação de metas (meta é a quantificação e o tempo para a realização do objetivo).”

Os princípios básicos do objetivo estratégico são: viabilidade de recursos, atribuições para os departamentos da empresa e qualificação de expectativas. Alguns autores defendem a possibilidade de traçar objetivos e metas para o plano estratégico. Neste caso, sugiro que os mesmos sejam flexíveis e não “engessados”. Exemplo: aumentar a participação de mercado em uma empresa de 10% a 15% ao longo de três anos. Exemplos de objetivos estratégicos: ser a empresa mais reconhecida na área de atuação; melhorar a imagem empresarial no mercado ou perante a opinião pública etc. (TAVARES, 2010, p. 136)

Quando o autor se refere ao tempo de implementação ou duração de um planejamento estratégico ele diz que há alguns anos costumava-se atribuir vários anos, em torno de mais ou menos cinco anos. Porém, principalmente no Brasil, devido à instabilidade econômica, as organizações reduziram a duração desse tipo de plano. Isso porque, evidentemente, é uma forma de diminuir os riscos empresariais. “Hoje é comum as empresas trabalharem com o tempo de plano estratégico em torno de no máximo três anos. Lembramos que o plano estratégico é o de maior duração na empresa; portanto, sempre de longo prazo.” (TAVARES, 2010, p. 137). Somente como forma de compreender melhor o conceito de estratégia, segundo Lupetti (2000, p. 86), “estratégia é o caminho que a empresa deverá percorrer para atingir seu objetivo.”

A Cáritas Brasileira trabalha com planejamentos estratégicos quadrienais que resultam em planejamentos anuais de toda a entidade. A construção é feita de forma coletiva e envolve tanto o secretariado nacional quanto os regionais. As estratégias definidas coletivamente vão direcionar toda a atuação da Rede Cáritas em um



período de quatro anos. Apesar da complexidade de seguir um planejamento conjunto em todo o país, cada regional atua em áreas mais voltadas para sua realidade e características, portanto, a partir de um planejamento coletivo nacional, cada regional também constrói seus respectivos planejamentos. Desta forma, existem ações que são conjuntas de toda a Rede Cáritas e outras que são de responsabilidade ou do secretariado nacional ou de determinado regional. É uma estrutura bastante complexa que não cabe destacar aqui, pois não é o objetivo deste estudo.

O último planejamento quadrienal da Cáritas Brasileira foi construído no início de 2012 e tem duração até 2015. Ele conta com a seguinte estrutura:

### **PRIORIDADES ESTRATÉGICAS**

1. Promoção e fortalecimento de iniciativas locais e territoriais de desenvolvimento solidário e sustentável.
2. Defesa e promoção de direitos, mobilização e controle social das políticas públicas.
3. Organização e fortalecimento da Rede Cáritas.

Dentro de cada prioridade estratégica estão colocados os objetivos específicos e metas. Para melhor entendimento, vamos aqui destacar os objetivos específicos que estão diretamente relacionados com o planejamento quadrienal de todas as ações da Rede Cáritas; já as metas vamos especificar somente a prioridade estratégica 3 que está relacionada com as demandas da comunicação para a mobilização de recursos, objeto centro do presente trabalho.

**Prioridade 1: Promoção e fortalecimento de iniciativas locais e territoriais de desenvolvimento solidário e sustentável.**

*Objetivo específico 1.1:* promover a crítica e a denúncia sobre o modelo de desenvolvimento capitalista e seus efeitos socioambientais.

*Objetivo específico 1.2:* reafirmar a construção do Projeto Popular para o Brasil a partir das experiências locais e territoriais.

*Objetivo específico 1.3:* contribuir para o desenvolvimento de estratégias de convivência com os biomas e seus ecossistemas, preservando e defendendo os territórios dos povos e comunidades tradicionais.

*Objetivo específico 1.4:* promover e fortalecer iniciativas de soberania e segurança alimentar e nutricional.

*Objetivo específico 1.5:* fortalecer o desenvolvimento e a articulação de iniciativas de economia popular solidária.

**Prioridade 2: defesa e promoção de direitos, mobilizações e controle social das políticas públicas.**

*Objetivo específico 2.1:* promover e apoiar iniciativas de defesa de direitos de populações em situação de vulnerabilidade, risco social e emergências.

*Objetivo específico 2.2:* fortalecer a mobilização social e a capacidade de incidência em políticas públicas.

*Objetivo específico 2.3:* fortalecer a articulação da Rede Cáritas com organizações da sociedade civil e movimentos sociais.

*Objetivo específico 2.4:* articular as ações da Rede Cáritas no espaço urbano na perspectiva dos direitos.

**Prioridade 3: organização e fortalecimento da Rede Cáritas**

**Objetivo específico 3.1:** ampliar a sustentabilidade da Rede Cáritas

- Meta 3.1.1: estruturação da mobilização de recursos na Rede Cáritas

*Objetivo específico 3.2:* animar a articulação entre as entidades-membro da Amazônia e entidades-membro sem regionais.

- Meta 3.2.1: fortalecimento da Rede Cáritas na Amazônia, Centro-oeste e Rio de Janeiro.

*Objetivo específico 3.3:* fortalecer a comunicação para a mobilização social e de recursos

- Meta 3.3.1: comunicação da Rede Cáritas direcionada para a mobilização social e de recursos.

*Objetivo específico 3.4:* garantir processos de formação na Rede Cáritas

- Meta 3.4.1: 60% do quadro de agentes da rede participando de processos de formação continuada.
- Meta 3.4.2: rede formadora com referências definidas em todos os regionais.
- Meta 3.4.3: quadro de 50 formadores articulados na rede.
- Meta 3.4.4: 50% dos gestores participando de processos de formação para gestores.

*Objetivo específico 3.5:* promover a gestão compartilhada.

- Meta 3.5.1: ampliação em 15% das entidades-membro com práticas de gestão compartilhada.

*Objetivo específico 3.6:* fortalecer a articulação da Rede Cáritas com pastorais sociais, organismos, comunidades eclesiais de base e o conjunto da Igreja.

- Meta 3.6.1: entidades-membro da Cáritas participando da gestão do Fundo Diocesana de Solidariedade.
- Meta 3.6.2: participação efetiva da Rede Cáritas nos espaços de articulação das pastorais sociais e organismos.

*Objetivo específico 3.7:* promover o exercício do voluntariado em toda Rede Cáritas.

- Meta 3.7.1: política nacional do voluntariado elaborada e efetivada em toda Rede Cáritas.
- Meta 3.7.2: 10% dos voluntários articulados para o encontro da Rede Cáritas
- Meta 3.7.3: 100% dos regionais Cáritas com ações de articulação e envolvimento do voluntariado.
- Meta 3.7.4: ampliação em 50% do número de voluntários da Rede Cáritas.

*Objetivo específico 3.8:* fortalecer e animar a vivência das mística e espiritualidade na Rede Cáritas em uma perspectiva ecumênica e do diálogo inter-religioso.

- Meta 3.8.1: 100% da Rede Cáritas aprofundando os documentos sobre mística e espiritualidade.

Relacionada com a prioridade estratégica 3, a comunicação para mobilização de recursos aparece pela primeira vez como um objetivo específico para toda Rede Cáritas. Tendo em vista a necessidade encontrada pela organização em priorizar essa ação, faz-se necessário que em conjunto com o planejamento geral, um planejamento estratégico específico para a comunicação seja também desenvolvido.

#### 4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

A mobilização de recursos é uma ação decorrente da construção de uma imagem forte para o público que se pretende atingir. É necessário ter em mente que o objetivo principal é criar um relacionamento de curto, médio e longo prazo com os doares e parceiros, engajá-los na causa maior da organização e torná-los corresponsáveis pelas ações desenvolvidas. A comunicação é parte fundamental nesse processo, uma vez que a comunicação é parte responsável por estabelecer o

relacionamento com os públicos. Para melhor desenvolver um planejamento estratégico de comunicação é preciso fazer uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades e públicos-alvo para que as estratégias sejam mais bem definidas.

Conhecida como análise SWOT, esta é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário ou de ambiente, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. [...] O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês. Significa um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), e Ameaças (Threats). **Strengths** – Pontos fortes: vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes. **Weaknesses** – Pontos fracos: desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes. **Opportunities** – Oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização. **Threats** – Ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização. (DAYCHOUM, 2007, p. 7)

Como ponto forte foi detectado que a Cáritas Brasileira é uma entidade que tem tradição. Criada há 57 anos, a organização possui credibilidade no âmbito governamental, político e social, além de possuir uma imagem sólida junto aos públicos com os quais se relaciona. Presente em todo o Brasil com seus regionais e entidades-membro, a Rede Cáritas possui grande capilaridade, forte atuação do voluntariado e desenvolve programas que atuam na inclusão social em favor da erradicação da pobreza extrema.

Já os pontos fracos mostram que a entidade possui forte dependência financeira da cooperação internacional, do governo federal, campanhas emergenciais e esporádicas doações de pessoas físicas. A Cáritas tem pouca articulação com empresas privadas, pouca visibilidade para os seus programas, recursos humanos e financeiros limitados e uma comunicação fraca voltada somente

para apresentação de dados e estatísticas, além de estar relacionada a temas religiosos que podem ser mal recebidos por determinados públicos.

As inovações e novas tecnologias utilizadas por outras entidades com uma comunicação eficaz, resultando em maior convencimento ao público, a crise europeia que reduziu ainda mais os recursos destinados à cooperação internacional, bem como a burocracia do governo na liberação de recursos para programas sociais, a também relação burocrática para patrocínio de grande empresas, além da ausência de um marco regulatório que impacta negativa e diretamente na relação sociedade, governos e organizações da sociedade civil, e a falta de recursos humanos para melhor viabilizar a comunicação dentro da organização, foram analisadas como ameaças.

As oportunidades estão relacionadas com: o aumento de renda per capita, principalmente da classe C; a economia no país está em um momento estável; há mais conscientização da população e disposição para o engajamento nas causas em que a Cáritas atua e as empresas estão mais interessadas em investir em projetos que melhorem sua imagem perante o público consumidor, ou seja, as empresas buscam projetos para desenvolverem a sua responsabilidade social.

O objetivo geral do presente planejamento é adequar a linha da comunicação para que a Cáritas Brasileira aumente seu poder de mobilização de recursos, essencialmente, junto a pessoas físicas e empresas privadas. Isso porque a entidade entende que a mobilização junto aos governos e à cooperação internacional já estão estruturadas dentro de toda rede. A comunicação na forma em que é desenvolvida hoje não exemplifica a atuação dos principais programas, não sensibiliza, é puramente informativa e de pouco impacto. Não existe uma chamada para a sensibilização, não emociona e falta aproximação com o público.

Frente a esta análise é preciso que a comunicação de toda a Rede Cáritas se adeque às seguintes estratégias durante o quadriênio.

1. **Definir os públicos-alvo:** a Cáritas Brasileira dialoga com diferentes públicos, mas ainda possui dificuldade de se relacionar com os mesmos de maneira eficaz. Isso porque a entidade não tem clara qual é o perfil dos públicos com os quais se relaciona. É fundamental e necessário que se invista em uma pesquisa profunda do perfil dos públicos já inerentes à rede, bem como aqueles que a entidade pretende atingir. Atualmente, podemos identificar os públicos da seguinte maneira: agentes Cáritas (voluntários e liberados); conjunto da igreja (pastorais sociais, organismos e fiéis); movimentos sociais; governos; empresas privadas; sociedade em geral.
2. **Definir um novo posicionamento:** atualmente a Cáritas Brasileira utiliza como chamada para suas diferentes ações o slogan: “Somos solidariedade. Somos Cáritas”. É visto que esta mensagem não expressa claramente as ações que são desenvolvidas pela entidade, ou seja, há pouco entendimento do que realmente a organização é e o que ela faz. Neste sentido, é fundamental que se defina um novo posicionamento para a Rede Cáritas Brasileira tendo em vista o reposicionamento da imagem perante a sociedade. Para isso é preciso que a organização defina como ela quer ser percebida e reconhecida pelos seus diferentes públicos. É preciso criar um conceito (slogan) que traduza o que se faz em solidariedade, por exemplo, “nós fazemos a diferença porque atuamos na melhoria das condições de vida e no protagonismo dos povos excluídos”. Para a definição de um novo posicionamento pode-se levar em conta a força da credibilidade que a Cáritas possui e sua bem sucedida trajetória ao longo de sua existência, bem como

sua tradição de promoção social e cidadania com o intuito de incluir o público em sua causa, sensibilizando-o para o engajamento nas questões que a entidade defende e atua.

3. **Mudar a linguagem da comunicação:** conforme já foi mencionado, a linguagem utilizada atualmente pela comunicação é essencialmente informativa. Para a mobilização de recursos é preciso sensibilizar, emocionar e cativar as pessoas e empresas para que estas se sintam motivadas em contribuir com as ações da Rede Cáritas. É preciso que a linguagem seja transformada em uma linguagem mais emocional, simples e de fácil compreensão, com o objetivo de mostrar determinada problemática da sociedade e apresentar quais as ações que a entidade desenvolve para que o panorama seja transformado e quais os resultados alcançados. É importante dizer que trazer os dados e estatísticas também é fundamental para a comunicação, mas, muito mais que isso, é fundamental que se mostre como a Cáritas atua em suas variadas vertentes. Depoimentos dos beneficiários da entidade devem ser sempre valorizados.
4. **Promover processos formativos para toda a Rede Cáritas:** para além das estratégias externas que precisam ser adotadas pela organização, é fundamental que os agentes Cáritas estejam em consonância com a mensagem que será passada pela comunicação. A Cáritas Brasileira acredita que todo agente é um comunicador das ações da entidade. Neste sentido, é preciso desenvolver processos de formação com toda a Rede na perspectiva e tornar o discurso uniforme e coerente. Além disso, formação em comunicação significa proporcionar a qualquer agente Cáritas a autonomia



em produzir materiais e produtos comunicacionais como textos, coleta de depoimentos, fotografias e vídeos.

5. **Avançar na área da comunicação publicitária:** a comunicação da Cáritas Brasileira desde que começou a ser desenvolvida de forma mais profissionalizada dentro da organização sempre priorizou a forma de comunicação jornalística com produção de conteúdo para site, revistas, publicações entre outros. Este perfil vem mudando dentro da organização quando há dois anos um profissional de publicidade foi incorporado à equipe de comunicação do Secretariado Nacional. Neste sentido, a entidade vem experimentando novas formas de se comunicar com seus públicos. Tendo em vista alguns avanços nesta área, ainda é preciso desenvolver um plano para campanhas publicitárias levando sempre em consideração as especificidades da organização.

Para o desenvolvimento das estratégias é preciso que se faça uso de algumas ferramentas que vão potencializar as ações de comunicação da Cáritas Brasileira. Vamos aqui destacar as seguintes: portal, mídias sociais, blog, assessoria de imprensa, eventos, campanhas publicitárias institucionais, boletins eletrônicos e calendário.

1. **Portal:** a entidade possui um portal nacional que interliga os sites dos regionais, porém os sites regionais estão em fase de construção previstos para serem finalizados no primeiro semestre de 2013. Detecta-se a necessidade de redimensionar os espaços de destaque das matérias, notícias e vídeos, além de pensar as notícias com enfoque mais emocional com ênfase em depoimentos, documentário e testemunhal. A partir do novo posicionamento será necessário alterar a arquitetura do portal nacional, pois a

chamada para doação ainda é pouco visível e tem pouco destaque na página. Ainda não existe um comando que estimule o internauta a acessar o link de doação. Além disso, é fundamental que o conceito da comunicação seja mais intimista e pessoal como “você é nosso parceiro e juntos fazemos a diferença”.

2. **Mídias sociais:** atualmente a entidade possui uma fanpage no Facebook com 1.800 fãs. Criada em novembro de 2011 durante o congresso nacional da organização, a página se mostrou uma forte ferramenta de divulgação e mobilização junto a um público que, mesmo ainda não identificado, dialoga diretamente com a causa defendida pela Cáritas Brasileira. Assim como há a necessidade de mudar a linguagem estratégica da comunicação, o tom utilizado nas mídias sociais também precisa ser adaptado para uma linguagem sensibilizadora. No momento, está em discussão a criação de um perfil no Twitter que ainda não foi inserido nas ferramentas utilizadas pela falta de recursos humanos para o gerenciamento do mesmo.
3. **Blog:** com um enfoque específico na área de mobilização de recursos pode ser desenvolvido um blog institucional como instrumento de promoção das boas práticas realizadas pela entidade no país, além de integrar pessoas anônimas, práticas de outros programas como forma de publicizar as ações e ser o incentivador das boas práticas de solidariedade. A ideia é criar um espaço específico na web que seja referência na temática solidariedade, que traga inovações e convoque a participação da sociedade de forma interativa para provocar um debate em torno das questões relacionadas com as ações da Cáritas Brasileira.

4. **Assessoria de imprensa:** além de distribuir sugestões de pauta para a imprensa, a assessoria pode ser utilizada para mapear as prioridades e aproximar diferentes editores da mídia impressa, áudio visual e eletrônica para conhecer os principais programas desenvolvidos em várias regiões do Brasil, bem como provocar entrevistas para a direção, assessores e beneficiários da entidade. Neste processo, ainda é importante orientar as fontes, reunir e organizar dados sobre a organização e a realidade onde ela atua. Os processos formativos para dentro da Rede Cáritas podem beneficiar de forma significativa e potencializar as ações de assessoria de imprensa.
5. **Eventos:** a promoção de eventos específicos e estratégicos pode ser uma ferramenta potencializadora das ações desenvolvidas pela entidade: selecionar programas com maior impacto na sociedade tanto nacional quanto internacionalmente; apresentar balanços sociais para convidados estratégicos fortalece a imagem e divulga as ações da organização para a sensibilização de parceiros futuros.
6. **Campanhas publicitárias institucionais:** com o objetivo de apresentar de maneira mais mercadológica as ações desenvolvidas pela Cáritas Brasileira, as campanhas publicitárias são forte ferramenta de apresentar as ações para a sociedade em geral a partir de um novo posicionamento e novo enfoque.
7. **Boletins eletrônicos:** atualmente a Cáritas Brasileira possui um boletim eletrônico semanal com o objetivo de divulgar as principais notícias da semana. Ele é destinado, principalmente, para a Rede Cáritas, parceiros e Igreja. É preciso, a partir de pesquisas realizadas com seus diferentes públicos, investir em boletins mais atraentes e que sensibilizem. É necessário selecionar o público para adequar as informações. As notícias não devem se

restringir a apenas divulgar atividades da entidade, mas trazer novidades e informações sobre o campo no qual atua.

8. **Calendário:** em 2012, a Cáritas Brasileira adotou a estratégia de incluir nas ações de comunicação datas comemorativas que dialogam com as ações da entidade. Para além do dia das mães, dia dos pais, Natal, entre outros, a organização trouxe datas que se relacionam com as atividades desenvolvidas como dia do catador de material reciclável, semana da água, dia do trabalhador rural, dia da caridade, dia da consciência negra, entre outros. Neste sentido, a Cáritas produziu uma vez por mês, durante todo o ano, uma página especial na internet que trazia materiais relacionados com a temática definida para aquele mês. As páginas especiais se mostraram uma ferramenta interessante de divulgação e potencialização das ações desenvolvidas pela Rede.

A Cáritas Brasileira entende que para fazer uma boa mobilização de recursos é preciso ter uma comunicação eficaz. Por isso que aprimorar, investir e avançar nas práticas comunicacionais da entidade para o fortalecimento de sua imagem perante seus públicos se torna fundamental para que a organização tenha bons e efetivos resultados na área de mobilização e recursos.

## CONCLUSÃO

As mudanças socioeconômicas mundiais, a projeção da nova imagem do Brasil e a cooperação internacional, associadas às próprias mudanças políticas, econômicas e sociais que estão em curso no Brasil, principalmente, nos últimos dez anos, têm colocado as organizações da sociedade civil em situação cada vez mais difícil em termos de sustentabilidade. Neste sentido, o presente trabalho se propôs a desenvolver um planejamento estratégico de comunicação com o foco em mobilização de recursos tendo como objeto de estudo a Cáritas Brasileira, pois defende a ideia de que uma boa captação é oriunda de eficazes práticas comunicacionais.

A partir da análise de uma organização da sociedade civil, mesmo de caráter religioso, pode-se perceber a significativa diminuição dos recursos destinados para programas sociais, principalmente aqueles vindos da cooperação internacional que por muitos anos foi a grande responsável por investimentos nesta área. A análise de cenário mostrou que novas estratégias de captação se fazem necessárias para garantir a sustentabilidade, bem como a autonomia de gestão das organizações. Outro fator detectado a partir da análise foi a fragilidade das assessorias de comunicação que são parte fundamental não só para alcançar resultados positivos de mobilização, mas também para o fortalecimento institucional. Muitas vezes, a área da comunicação ainda não é vista de forma estratégica dentro da organização e mesmo com setores algumas vezes estruturados, são demandados apenas de maneira tecnicista. Este ainda é um grande desafio para as organizações.

Nos últimos anos, a Cáritas Brasileira tem realizado um forte debate a respeito da comunicação e da mobilização de recursos, o que mostra o

amadurecimento da entidade nessas temáticas. O Secretariado Nacional bem como os regionais têm, dentro de cada realidade, dado relevância à estruturação dos setores de comunicação com profissionais de jornalismo e publicidade e em 2012 passa a discutir e a programar de fato a área de mobilização de recursos interligada à comunicação. A entidade assumiu o fato de que mobilização e comunicação não podem ser desenvolvidas separadamente e isso foi um passo importante dado quando a própria organização traz a comunicação para mobilização social e de recursos como um de seus objetivos específicos. Foram avanços significativos, mas que ainda necessitam de aprimoramentos e mais investimentos, financeiros e de recursos humanos, para que se possa implementar ainda neste quadriênio um planejamento de comunicação para a mobilização de recursos efetivo e eficiente para a entidade.

## REFERÊNCIAS

ALUDIS, Dalberto. **O Papel da Comunicação na Captação de Recursos**. 2002. Disponível em: <http://www.rits.org.br/>. Acesso em: 10 ago. 2012.

ANDRADE, Edinaldo Costa de. **Uma travessia aprendente**: trajetórias e desafios que marcam a transformação do trabalho político-pedagógico da Cáritas Brasileira em uma pedagogia da participação popular. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-02082010-145638/>>. Acesso em: 03 abr. 2012.

ANDRADE, Miriam Gomes Vieira de. **Organizações do terceiro setor**: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIPOS%20e%20Terceiro%20Setor/Organiza%C3%A7%C3%B5es%20do%20C2%BA%20Setor%20-%20Estrat%C3%A9gias%20para%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20recu.pdf> . Acesso em 08 ago. 2012.

BELTRÃO, Cecília. **A comunicação e as ONGs**. 2007. Disponível em: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br). Acesso em: 10 ago. 2012.

BORDENAVE, Juan Diaz; CARVALHO, Horácio Martins de. **Comunicação e Planejamento**, 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1987.

CAMARGO, Mariângela Franco de; GHOBIL, Alexandre Nabil; SAKIMA, Ricardo Yuzo; SUZUKI, Fabiana Mayumi; UEDA, Mary. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo, SP: Futura, 2001.

**Captação de Recursos**: Da teoria à prática. Baseado no material escrito por Ann Speak, Boyd McBride e Ken Shipley para as oficinas de Desenvolvimento e Captação de Recursos do Projeto Gets - United Way do Canadá. São Paulo, SP, 2002.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Revista Especial Cáritas Brasileira 50 anos**, Brasília, Secretariado Nacional, 2006

\_\_\_\_\_. **Mobilizando recursos para a solidariedade e cidadania**. Márcia Brito (org), Brasília, Secretariado Nacional, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Operacional**. Brasília, Secretariado Nacional, 2012

\_\_\_\_\_. **Política de Comunicação**. Suylan Midlej (org), Brasília, Secretariado Nacional, 2005 (Série Políticas, v 1)

\_\_\_\_\_. **Política de sustentabilidade**. 4ª v., Brasília, Secretariado Nacional, 2008.

CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Cáritas Brasileira: 50 anos promovendo a solidariedade**. São Paulo: Paulus, 2006.

CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo, SP, Global, 2000.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2007. Disponível em: [http://books.google.com.br/books/about/40\\_Ferramentas\\_e\\_T%C3%A9cnicas\\_de\\_Gerenciame.html?id=jQJOBtvgBAC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.br/books/about/40_Ferramentas_e_T%C3%A9cnicas_de_Gerenciame.html?id=jQJOBtvgBAC&redir_esc=y). Acesso em: 10 out. 2012.

DIDONÉ, Iraci Maria; MENEZES, José Eugênio de O. **Comunicação e Política: a ação conjunta das ONGs**. São Paulo, SP, Global, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo, SP, Pioneira Thomson Learning, 1990 – 1994 (trad.).

KLANN, Débora Aline; RIFFEL, Cristiane Maria. **O papel da comunicação para a captação de recursos nas ONGs** – reflexões a partir de uma pesquisa de campo. 2008. Trabalho apresentado no GT – Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Propaganda, do Inovcom, evento componente do IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Universidade do Vale do Itajaí, SC, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2008/resumos/R10-0581-1.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2012.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros. **Captação de recursos: uma opção eticamente adequada**. Porto Alegre, RS, EDIPUCRS, 2007

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo, SP, Atlas, 1998.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo, SP, Futura, 2000.

SCHMIDHALTER, Matthias. **La historia de la Cáritas Internationalis**. Roma, Cáritas Internationalis, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. 3. ed. Revisada e ampliada, São Paulo, SP, Atlas, 2010.

TORO A., Jose Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Belo Horizonte, MG, Autêntica, 2007.

VOLTONILI, Ricardo. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo, SP, SENAC, 2003.



## **ANEXO A**

### **MENSAGEM FINAL DA CÁRITAS BRASILEIRA**

A Cáritas Brasileira, reunida em Passo Fundo – RS nos dias 09 a 12 de novembro de 2011, para a realização de seu IV CONGRESSO E XVIII ASSEMBLEIA, com 320 pessoas enviadas pelas entidades-membro e regionais, quer trazer para todas as comunidades eclesiais, organismos e pastorais, movimentos sociais, entidades parceiras e toda a sociedade brasileira uma mensagem de esperança.

Com a motivação bíblica da Parábola do Semeador, aprofundamos a nossa compreensão sobre DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO SUSTENTÁVEL E TERRITORIAL com base nas experiências concretas que a Cáritas, nos diversos estados brasileiros, vem desenvolvendo nos últimos anos. Essas experiências são as SEMENTES DE UM PROJETO POPULAR de sociedade que buscamos construir tendo como base o respeito à dignidade humana e a defesa e promoção de vida plena para todas as pessoas. (Cf. Jo,10,10)

Este Congresso está acontecendo em meio a uma realidade carregada de sinais contraditórios. Por um lado, somos testemunhas de que, em todas as regiões, há iniciativas de economia solidária, agroecologia, revalorização das culturas dos povos e comunidades tradicionais e mobilização social e controle de políticas públicas. Elas fazem parte do esforço dos empobrecidos para superar a marginalização social e, ao mesmo tempo, são parte da construção do outro desenvolvimento econômico e social, assentado sobre os valores da solidariedade, sustentabilidade e realizado na diversidade dos territórios. O amor a todas as formas

de vida geradas pela Mãe Terra e o amor aos irmãos e irmãs em humanidade é seu fundamento mais profundo.

Por outro lado, estas e muitas outras iniciativas populares enfrentam as consequências de mais uma crise financeira mundial, que não foi causada pelos empobrecidos, mas é deles que os setores dominantes estão cobrando mais sacrifícios. No Brasil, o esforço para evitar o contágio dessa crise está assentado no aumento de investimentos públicos em grandes obras do PAC e da Copa de 2014; no congelamento das rendas da população trabalhadora e no estímulo ao consumo por meio da oferta de crédito mais facilitado. Para agilizar as grandes obras, o Executivo, o Legislativo e o Judiciário estão tomando decisões que colocam em risco áreas de preservação permanente e outras áreas ricas em biodiversidade; expulsam comunidades humanas sem respeito aos seus laços de parentesco e vizinhança e promovem a retirada da população de rua, em criminosas operações de “higienização” urbana, sem reconhecer seus direitos e necessidades.

Queremos tornar pública nossa posição especialmente em relação a três processos em curso: a mudança do Código Florestal, a criminalização dos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e negação de direitos dos povos indígenas, das comunidades quilombolas e dos camponeses.

Em relação ao Código, deixamos claro que sua nova formulação só será aceitável se definir com clareza normas em favor da defesa do meio ambiente, evitando o cancelamento das dívidas dos grandes proprietários que agrediram a natureza e brechas legais para uma maior destruição do que resta de cobertura vegetal e florestas da Amazônia e dos demais biomas brasileiros. O Código Florestal precisa determinar, com clareza, dispositivos de proteção aos pequenos agricultores, reconhecendo sua importância para a preservação ambiental, com

medidas adequadas para que não se inviabilize sua permanência na terra e seja reconhecida sua grande contribuição ao país com a produção de alimentos.

Como membros da Cáritas, queremos continuar prestando nossa contribuição ao povo brasileiro através de projetos e programas apoiados por doações voluntárias ou recursos públicos. Reconhecemos as atribuições do Estado e da sociedade civil na formulação e execução de políticas públicas.

Por isso, questionamos as medidas adotadas pelo Governo que atingem indistintamente movimentos sociais e organizações da sociedade civil, especialmente a suspensão temporária de projetos sociais que contam com recursos públicos. Se há práticas de corrupção, que sejam fiscalizadas e processadas, aplicando as penas previstas em lei. Se, contudo, a gestão dos recursos está sendo feita com cuidado dentro das finalidades previstas, a suspensão unilateral do governo é uma injustiça com as entidades responsáveis e um grave prejuízo para a população. Exigimos, por isso, a retomada imediata da aprovação de projetos e a liberação dos recursos comprometidos para as entidades em que não há desvios; exigimos, igualmente, que se avance mais rapidamente nos trabalhos que visam a definição do novo marco regulatório das organizações da sociedade civil.

Em relação aos povos indígenas, às comunidades tradicionais e aos camponeses, consideramos um desrespeito à Constituição e aos seus direitos o fato que, nos últimos anos, tenham sido praticamente suspensos os processos de reconhecimento e demarcação de territórios indígenas e quilombolas e o processo de reforma agrária. Exigimos que o governo retome de imediato esses processos de demarcação de territórios e de reforma agrária, em diálogo e com participação das

organizações indígenas, quilombolas e camponesas, garantindo suas ricas e diversificadas formas de vida e ampliando a produção agroecológica de alimentos.

Sob a inspiração da prática e da palavra de Jesus de Nazaré e dos empobrecidos com quem fazemos caminhos de libertação, reafirmamos os seguintes compromissos:

- lutar pela democratização do Estado através do fortalecimento da democracia participativa, visando a construção de uma sociedade de Bem Viver;
- promover uma cultura de direitos e de emancipação baseada nos princípios éticos de respeito à vida;
- empenhar-nos na promoção do protagonismo da juventude, aliando-nos às suas lutas específicas em vista da concretização dos seus direitos;
- lutar por políticas públicas de prevenção e de recuperação das condições de vida dos atingidos por desastres socioambientais;
- trabalhar, junto com as comunidades tradicionais, pelo respeito à sua cultura e pelo reconhecimento do direito a suas formas de vida e aos seus territórios;
- apoiar as lutas pela reforma urbana, pelo direito à cidade onde as pessoas que nela moram vivam com dignidade;
- investir na formação de agentes, visando seu crescimento pessoal, seu envolvimento na missão da Cáritas e fortalecendo uma prática de voluntariado ativo, militante e comprometido;
- estimular a constituição dos Fundos Solidários, garantindo autonomia nas ações em favor e junto com os excluídos;

- aprofundar a prática de trabalho em rede com as CEB's, pastorais e movimentos sociais, com organizações da sociedade civil, visando maior capacidade de incidência em políticas públicas.

Sob a proteção de Maria, mãe de Jesus e nossa, queremos acolher os apelos do povo que clama por paz e vida digna, fazendo sempre o que está ao nosso alcance. Amém, axé, auêre, aleluia!